

ランドモビリティ事業



執行役員 MC事業本部長
木下 拓也

機会	<ul style="list-style-type: none"> アセアン、新興国の中間層市場の拡大 デジタルによるマーケティングの進化 環境規制対応モデルのグローバル展開
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 日本国内における若年層のモビリティ離れ 新技術、新競合による産業構造のシフト 各国ごとの環境規制強化
強み	<ul style="list-style-type: none"> 自動二輪車のグローバルブランドポジション確立 培ったコア技術により高い性能と品質を併せ持った多様な製品群 製品・サービスを通じたお客様との信頼関係

主要製品の概況と主な競合

	市場とヤマハ発動機の概況	主な競合
先進国MC・コミューター	スポーツや趣味性の高い二輪車が人気だが、総需要はリーマンショックからはぼ横ばい。新排ガス規制に対応したモデルを積極的に展開。	ホンダ、スズキ、カワサキ、ハーレーダビッドソン、BMW、ドゥカティ、トライアンフ、KTM、アプリリア、ピアジノ、キムコ
新興国MC・コミューター	世界最大の市場インドでは、新規規制対応モデルを投入。新興国では、競合他社多数だがブランド力が牽引し、インドネシアでは高価格帯モデルが伸長。	ホンダ、スズキ、カワサキ、ヒーロー、バジャジ
ROV・ATV	北米市場が需要のメイン。ROVは用途の拡がりにより市場規模が年々拡大。	ポラリス、BRP、ホンダ、カワサキ
電動アシスト自転車 電動アシストユニット	当社が世界初の製品を展開。近年欧州の市場拡大とともに出荷台数は伸長。	パナソニック、BOSCH、シマノ

創造する力を活かしてモビリティ新時代の多様なニーズにお応えしていきます

ランドモビリティ事業は、二輪車事業、RV事業、SPV事業で構成された当社の主幹事業の一つです。創業以来手掛ける二輪車で培ったエンジン技術や開発・製造技術、ノウハウを活用し、実用的な日常の移動手段となる製品をはじめ、レジャーや業務用、またはスポーツ用など、多岐にわたる製品を各市場特性に合わせて展開しています。

近年、テクノロジーの進化や、環境規制の変化、生活や人生に対する価値観の多様化によって、モビリティのあり方は大きく変化しています。また、今後は自動運転などの便利さを求める一方で、自分で運転したい、経験を楽しみたいという自己実現価値をより一層求めるようになってきています。前者のニーズも捉えつつ、元来後者であるプレジャーの分野を得意としてきたブランドとして、単なる便利さだけでなく、自動運転や省人化によって生み出された時間を自己実現に使っていただけるような製品・サービスを提供していく考えです。

また、当社はパーソナルモビリティを展開する企業として、安全や安心に対して責任が伴います。「めざせ、ころばないバイク。」をスローガンに、より安心感の高い「LMW」の開発や、他メーカーと連携し安全通信システムの構築を進めているほか、世界各国で安全普及教育にも取り組んでいます。例えば、ヤマハライディングアカデミーでは交通事故の低減を目指し、現在世界15カ国にトレーナーを配置し講義を開催しています。年間1,300回開催し、12万人の参加がありますが、2021年には20カ国、2,000回の開催、18万人の参加を目標としています。

当社は今後も、多様なニーズにお応えする製品やサービスを通じてお客様に「感動」をお届けし、持続的な社会の実現を目指していきます。



市場・製品別の中期重点テーマ



2019年12月期の概要

先進国二輪車事業における欧州での新規規制対応モデルを中心とした販売台数の増加とそれに伴う本社限界利益増加によって収益が改善したものの、新興国二輪車事業において収益性の高いベトナム・インド・台湾で販売数が減少したことにより、売上高1兆1,004億円(前期比1.6%減少)、営業利益418億円(前期比14.1%減少)となりました。そのうち、売上高293億円、営業利益120億円が為替によるマイナス影響です。

今後の施策

先進国では、引き続き新規規制対応モデルの積極的な投入に加え、構造改革については採算性改善を図るため、本社工場効率化を進める計画です。新興国は、高付加価値商品の販売を主軸とし、ベトナムではブランド力強化、インドでは新規規制対応モデルの投入、台湾では電動二輪車の拡販など、各市場での販売台数増加と収益性改善を目指します。

RVでは、新プラットフォーム化とマーケティング強化を行い、収益を改善させていきます。

また、電動アシスト自転車は、健康志向や環境意識の高まり、交通環境の変化、ガソリン価格の変動などの社会的な要因もありニーズが多様化してきています。今後も市場規模の拡大が見込まれ、当社では

重点取り組みにおける進捗

- 需要拡大を見据え、フィリピンにおける二輪車工場生産能力の増強を決定。
- 実環境との親和性や観光産業への有用性の検証のため、フロント二輪小型電動モビリティ「TRITOWN」の実証実験を開始。
- 電動製品戦略に沿った電動スクーター「EC-05」をGogoro社と共同で開発・販売。
- 当社、本田技研工業株式会社、川崎重工業株式会社、スズキ株式会社の4社で、日本国内における電動二輪車の普及を目的としたコンソーシアムを創設。

引き続き、新開発のアシスト制御搭載モデルの投入や拠点機能の拡充による販売力強化により、拡大を続ける市場に対し事業成長に努めます。

2020年前半は新型コロナウイルス感染症に伴う世界各地でのロックダウンや外出自粛の影響を受けて世界中の市場で需要が大きく減少しましたが、後半に入り、需要回復の兆しが見えてきました。特に先進国においては、三密回避のパーソナルな交通手段や身近なアウトドアツールとして当社製品の価値が再認識され、需要拡大の傾向が表れています。今後の需要変動を見極めながら、各市場に即応した施策を実施していきます。

Message from Management

インドネシアでは新中間層の拡大を背景に、その層をターゲットとしたミドルクラスの通勤用車を充実させ販売を拡大しています。特に、「XMAX」「NMAX」「Aerox」「LEXi」の4モデルについては「MAXIブランド」として販促活動を展開しており、2015年から2020年には「ベストバイクオブザイヤー」に選ばれるなど「憧れのバイク」としての強いブランドイメージの確立に貢献しています。また、YIMMでは「NMAX」「YZF-R25」など多数のグローバルモデルを欧州、日本などの先進国や世界各国に向けて生産・輸出しており、その高い生産品質が認められています。

私は執行責任者として、インドネシアを含めたアセアン市場におけるヤマハブランド価値向上と、グローバルモデルの商品価値・事業価値の向上に向けて、最大限努めていきます。



Dyonisius Beti
執行役員
COO, YIMM(インドネシア)



上席執行役員 マリン事業本部長
白井 博文

- 機会**
 - 先進国を中心とした大型船外機需要の拡大
 - 統合制御技術向上に伴う周辺機器ビジネスの拡大
 - 新型コロナウイルス感染症の影響を契機としたマリンレジャーへの価値観の変化
- リスク**
 - 新型コロナウイルス感染症の影響等による直近の需要変動への製造・販売体制の柔軟な調整
 - 為替・規制等の変化に強い事業体質の構築
- 強み**
 - マリンの総合事業力（幅広い事業領域と商品ラインナップ）
 - 統合制御技術を柱とした絶対的な商品信頼性
 - グローバル市場を網羅する販売・サービス力

主要製品の概況と主な競合

	市場とヤマハ発動機の概況	主な競合
船外機	北米・欧州を中心としたプレジャーボート需要の拡大に伴い、船外機の需要増加。フレキシブルに追従するグローバルな生産体制を構築。	マーキュリー、スズキ、ホンダ、トーハツ、エビンルード
ボート	国内市場は比較的安定。より付加価値の高いプレジャーボートを提供。また、Sea-Style等のソフト事業では、顧客志向に合ったサービスの展開を強化。	ヤンマー、トヨタ、スズキ、トーハツ
ウォータービークル	北米市場が需要のメイン。用途の拡がりにより市場規模が年々拡大。	BRP、カワサキ

持続的な成長基盤を確立し、豊かなマリンライフの提供を目指します

マリン事業は、マリンエンジンやボート、ウォータービークル、プールなどを展開しており、ランドモビリティ事業に次ぐ規模を有します。強みとする先進的で信頼性の高いエンジン技術・船艇技術に加え、グローバルに展開するサービス体制により、マリン市場では世界トップレベルのプレゼンスを構築しています。

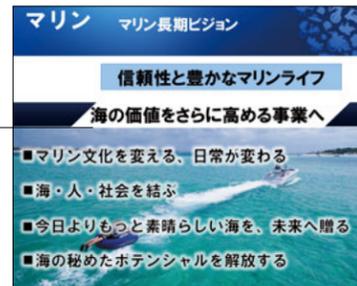
現中期経営計画の1年目にあたる2019年は、事業重点テーマを着実に推進することができました。船外機の主要市場である北米・欧州における200馬力以上の大型船外機の需要は堅調に拡大し、インボード、スターンドライブといった推進機からの置き換えが進んでいます。

このような市場環境を踏まえ、現中計では船外機グローバル生産体制を重点テーマとして掲げ、2019年は大型船外機の生産能力増強や、ヤマハ発動機本社工場、ヤマハ熊本プロダクツ株式会社、Thai Yamaha Motor Co., Ltd. (TYM)の3工場間における生産フレキシビリティ向上も計画通り実施、進捗しています。

また、システムサプライヤー戦略の進化を目指し、当社の強みである統合制御技術による高度な操船支援機能の開発を重点的に推進しており、2019年はスポーツボートで新たな操船デバイスを市場投入しました。長期的には信頼性と付加価値の高い自動操船システムなどの導入を見据えた技術開発・商品開発を進める考えです。

2020年は新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大による経済状況の悪化に伴い、事業環境の急激な変化が想定される一方、中長期的な視点では過去から築き上げられたマリン文化は変わることなく、さらにはポジティブな変化も考えられます。長期ビジョンで掲げる信頼性と豊かなマリンライフの提供に向け、足元の厳しい環境下においても高収益事業体質の強化と持続的な成長基盤の確立を目指します。

進捗：2019年12月期は従来の活動に加え、海洋プラスチック問題解決に向けた調査活動に参画。



総合マリンビジネス戦略

商品開発戦略



「信頼性と豊かなマリンライフの提供」へ

- システムサプライヤー戦略：より信頼性の高いボートの提供に向け、船外機中心の事業から、操船システムなどの周辺システム事業を拡大。
- 長期的に、信頼性と付加価値の高い自動操船システムなどを導入することで、モノからコトへビジネスを進化させる。

2019年12月期の概要

当社船外機の主要市場である北米・欧州では大型船外機への移行傾向は継続しており、大型船外機の需要増加によるモデルミックス改善により増収となりました。しかし、売上高で64億円減少、営業利益で41億円減少の為替影響を受け、2019年12月期は売上高3,451億円(前期比2.0%増加)、営業利益584億円(前期比3.9%減少)となりました。

今後の施策

2020年12月期は、北米・欧州などにおいて引き続き堅調な大型船外機やウォータービークル、大型ボートの需要を取り込む計画としていましたが、世界中で感染が拡大する新型コロナウイルス感染症の影響

重点取り組みにおける進捗

- 大型船外機の生産能力を増強。
- 操船のしやすさや快適性、楽しさを提供する革新的な次世代操船システム「DRIVE」を開発。
- 流麗なスタイリングと広々とした居住性に加え、新設計のハルを採用したスポーティーで高度な運動性能を発揮する、大型スポーツボート「275SD」を開発・販売開始。

を大きく受けることが予想されます。需要変動に対する生産・販売調整を迅速かつ柔軟に実施しつつ、中長期での需要回復を見据えた商品開発・研究開発については、手を緩めることなく推進していきます。

Message from Management

新型コロナウイルス感染症による“ステイホーム”により、米国のお客様は大自然の中で時間を過ごす機会が増えました。家族がボートや釣りで過ごす時間が増えると、景気の回復が緩やかな一方で、当社にとってはマリン領域での成長の機会が生まれます。新しいお客様は、より優れた機能を備えたプレミアムな製品を購入しています。200馬力以上の市場は、より高度で信頼性の高い統合制御システムにより最もポジティブな回復を遂げています。新しい425馬力のプラットフォームと、完全電動式ステアリングを備えた次世代の操船制御システムである「Helm Master EX」に引き続き注力する予定です。

多くの企業と同様に、ボート製造工場は2020年3～4月に生産を一時停止しました。現在、需要は新型コロナウイルス感染症流行以前と同水準に戻っています。操業停止中の供給不足、また小売りが前期を上回っているため、ディーラーの在庫は少なくなっています。今後、お客様への十分な製品供給を果たすため、市場の声を傾けながら迅速に意思決定し対応できるよう、チームを牽引していきます。



Ben Speciale
Deputy Executive Officer
Senior Vice President,
U.S. Marine Business Unit
President, YMAS (アメリカ)

ロボティクス事業



執行役員 ソリューション事業本部長
太田 裕之

機会	<ul style="list-style-type: none"> 国内の人手不足や新興国の人件費上昇による、自動化ニーズの拡大 IoT、CASEなどの新領域の発展に合わせたより高度な自動化の進行
リスク	<ul style="list-style-type: none"> 世界情勢の変化による需要の悪化 新興勢力の市場参入による競争激化
強み	<ul style="list-style-type: none"> 高品質・低コストの量産化能力 YMRHとの事業統合による技術の融合と顧客へのトータルソリューション提供

主要製品の概況と主な競合

	市場とヤマハ発動機の概況	主な競合
実装関連機器(SMT)	プラットフォーム戦略によってハード・ソフトの共通化を推進し規模拡大と収益力強化を図る。	FUJI, PANASONIC, ASM, JUKI, HANWHA
産業用ロボット	バリエーションを強化するとともに、ハード・ソフトの共通化を推進し規模拡大と収益力強化を図る。	EPSON, MITSUBISHI, DENSO, IAI
無人ヘリコプター・ドローン	実績の無人ヘリコプターに加えて、マルチローターを発売。精密農業を実現する。	DJI
半導体後工程装置	シームレスな協働体制を構築し、半導体製造工程をまたいだワンストップ型の提案を行うことで、顧客基盤のさらなる拡大を図る。	ASM, BESI, FUJI, TOWA

各分野における困りごとへソリューションを提供し、お客様の新たな時間を創出します

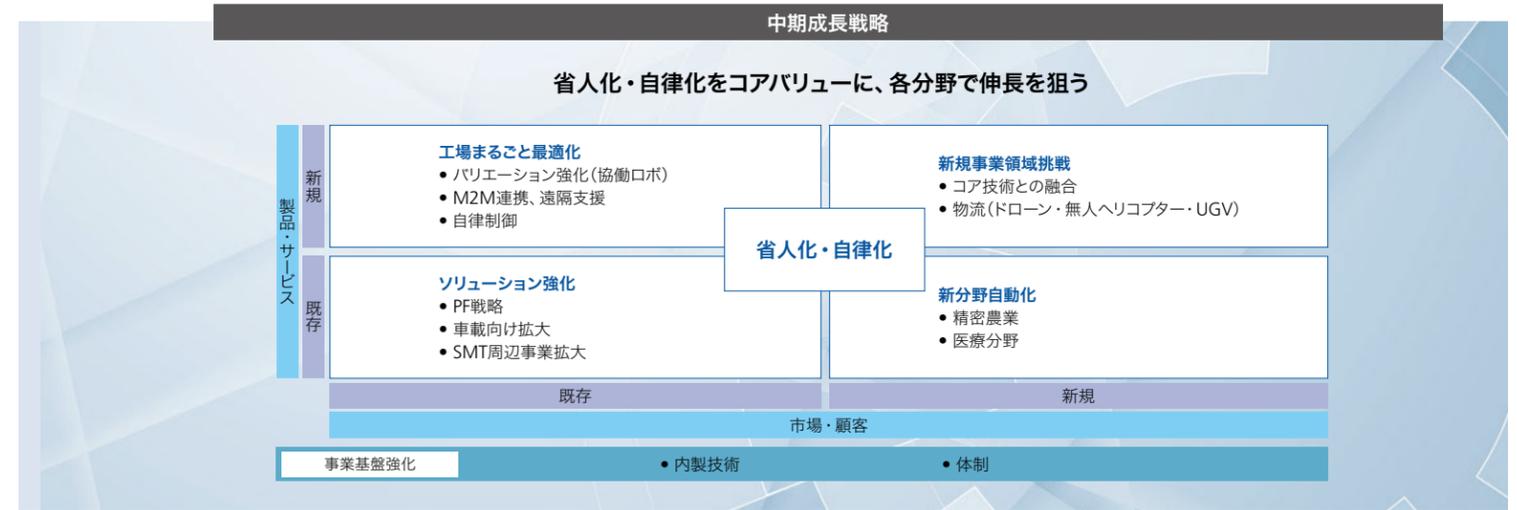
ロボティクス事業は、二輪車生産の合理化を目的に開発がスタートし、今では様々なお客様工場の自動化に使われる産業用ロボットやあらゆるものに内蔵されている電子回路基板の製造に使われるSMT関連機器、コア技術の「制御技術」を活用した産業用無人ヘリコプターや産業用ドローンなどを展開しています。

近年の自動化ニーズの拡大を背景に、中期重点テーマとして「事業規模・事業領域の拡大と収益力の強化」を掲げ、工場内の自動化を加速する製品・サービスを拡充するとともに、工場以外の新分野を含めて省人化に貢献していきます。

2019年7月には、ヤマハモーターロボティクスホールディングス株式会社(YMRH)の子会社化を行い、相互の技術・製品を組み合わせることで半導体後工程から表面実装工程までトータルソリューションを提供できる体制の構築を進めています。また、表面実装工程のプラットフォーム化を進め、お客様への提供価値を高めていく考えです。

長期ビジョンを実現するために、ロボティクス分野では特に農業分野の取り組みに注力しています。先進国の果物・野菜農業においては人手不足が顕在化していますが、当社が無人ヘリコプターの分野で培った国内外での経験を活かし、今後さらに農業の省人化と生産性向上に向けて、より積極的にドローンや無人陸上車を市場投入し、食糧の安定供給に貢献していきます。

ロボティクス技術を応用し、モノづくり、農業、医療研究などの各分野における困りごとへソリューションを提供することで、お客様の新たな時間を創出します。



YMRHの子会社化により増収となったものの、米中貿易摩擦に端を発した市況の低迷により、サーフェスマウンターと産業用ロボットの販売台数が減少し、2019年12月期は売上高756億円(前期比1.1%増加)、営業利益77億円(前期比53.9%減少)となりました。

今後の施策

2020年以降、市況としては5G関連の基地局や携帯デバイス系投資、車載のCASE領域では回復の兆しが見えています。需要動向を注視し、新型コロナウイルス感染症による生活様式の変容を見据え、新機種投入や事業統合によるシナジー効果を活かした製品の一括提案や相互販路活用を加速させていきます。

なお、事業シナジーを高めるため、2020年4月にTOBによりYMRHを完全子会社としました。さらに一体的な経営を進め、当事業の成長

重点取り組みにおける進捗

- YMRH子会社化後の拠点再編、調達一本化など構造改革を進め、共同開発やクロスセルなどの取り組みも計画通り進捗。
- 精密農業プラットフォームをリリース。
- 競争力強化のため、台湾の産業機器メーカーへ出資。低価格で高品質な部品の安定的な供給を見込む。

速度を引き上げる考えです。

また、産業用ロボット事業の拡大を目指して「協働ロボット分野」へ参入するため、東京ロボティクス株式会社への出資と技術提携を進めます。

将来の持続的な成長のためにロボティクスの研究開発および生産体制の強化を進め、モノづくりの分野で省人化・自律化に貢献していきます。

Message from Management

ロボティクス事業部では、モノづくりの共通化・効率化を目指した「プラットフォーム戦略」を推進しています。ハードウェア・ソフトウェアの共通化により、開発期間の低減や部品の共用化を実現すると同時に、お客様にとっては維持コストの低減、作業の共通化、設備納期の短縮といった価値を提供します。第一弾として、新型プレミアム高効率モジュール「YRM20」を開発しました。今後、共通プラットフォームを高速で高付加価値のモデルやコストパフォーマンスの高いエコノミーモデルに展開することで、SMT事業のコンセプトである「UP(Unique & Proven)！」を体現した、ユニークで実効性の高い製品を提供していきます。

ロボティクス事業のリーダーとして当事業の持続的な成長の実現を目指します。



江頭 綾子
ソリューション事業本部
ロボティクス事業部長



2019年12月期の概要

当社二輪車製品が高いシェアを占めるフランスで、YAMAHA MOTOR FINANCE FRANCE SAS (YMFF) を設立し事業展開を始めるなど、全地域での債権残高は順調に拡大しました。

一方で、2018年はブラジルでの一時収益があったことなどにより、売上高409億円(前期比4.8%増加)、営業利益80億円(前期比34.2%減少)の増収・減益となりました。

概要

金融サービス事業では、販売店が当社製品を販売しやすく、お客様が当社製品を購入しやすい環境を整えるため、米国、カナダ、オーストラリア、フランス、メキシコ、ブラジル等にある販売金融子会社を通じて、お客様や販売店様に対する金融サービス(小売金融、卸売金融、リース、保険等)を提供しています。地域の事業環境や規制等に応じて、自社だけでなく、現地のパートナーと提携するなど、各地域に合わせた方法で事業を展開しています。

当事業の取り組みは、二輪車、四輪バギー、レクリエーション・オフハイウェイ・ピークル、マリナー製品をはじめとしたあらゆる事業や製品に関わります。そのため、当社は金融サービス事業を中長期的な重要戦略と位置付け、販売店やお客様との結び付きを強めながら、安定した収益の確保を目指しています。

今後の施策

2020年12月期は、欧州でのビジネス展開を進めつつ、北米での金融オペレーションの自前化も推進します。

Yamaha Motor Finance Corporation, U.S.A. (YMFUS) は、2020年1月にこれまで米国金融機関と提携していたプライム層向け金融プログラムを、自社サービスに切り替えました。これにより、米国におけるあらゆる層の個人顧客および販路向けの金融プログラムを、すべて自社サービスとして提供できるようになりました。

今後も当社は魅力あるファイナンスプログラムの提案を行うことで、お客様が当社製品を購入しやすい環境を整え、販売拡大につなげていきます。

Message from Management

金融サービス事業を当社の今後の成長ドライバーとすべく、当事業のグローバルで持続可能なビジネスモデルを将来まで確実につなげていくことを目的として、当事業でも「Global Execution Transformation (GET)」を2020年から導入しています。このGETの目指す姿は、「各国のベストプラクティスの共有と、全体の事業運営およびリスク管理の向上」「当社の本体販売の促進による業績貢献や適切なガバナンス体制の構築」です。

私はGET戦略の共同責任者として、当社の提供する金融サービスが各国の販売店様やお客様を含むすべての顧客にとって業界ナンバーワンであることを目標として、グローバルな事業戦略・事業体制を構築していきます。



Jeffrey Young
Deputy Executive Officer
President, YMFUS (アメリカ)



その他事業では、ゴルフカー、発電機、除雪機、汎用エンジン、自動車用エンジン、自動車用コンポーネント、電動車いすなどを展開しています。

ここでは当事業で手掛ける一部製品をご紹介します。

パワープロダクツ製品

小型エンジン技術を応用してできた発電機は、キャンプなどのレジャーだけでなく、停電時などの緊急・非常用電源や災害現場の電源としても活躍しています。また、雪国で活躍する除雪機や、汎用エンジンなども製造・販売しています。

リゾート施設向けのランドカー開発から生まれた当社のゴルフカーは、国内に加えて米国・タイで生産し、累計生産台数は100万台を超えています。特に北米は世界の75%以上の需要がある主要マーケットで、当社でも販売の中心地となっています。近年は、ゴルフ場やリゾート施設だけでなく過疎地や道幅の狭い集落において、低速で自動走行するラストマイルの移動手段としても注目されています。

電動車いす

当社の制御技術や駆動技術などを応用した「手動車いすを電動化するユニット」を開発し、折り畳めて持ち運びが便利な「簡易電動型車いす」という新しい市場を生み出しました。現在ではフル電動タイプに加え、電動アシスト自転車の技術を応用したアシストタイプの電動化ユニットおよび電動車いすを製造・販売しています。

高齢者や障がいのある人の移動をサポートし、使用者の快適性・利便性を追求するとともに、介助者の負担軽減などにも貢献しています。



Message from Management

健康・福祉分野への貢献や高齢化社会対応への一環として電動車いすの販売を開始してから、2020年で25周年を迎えました。近年は移動手段の一つとして様々な電動モビリティが認知されている中、「一人乗りの電動モビリティ」としての電動車いすは、将来大きく期待できていると思います。

これからも、製品を通じた「移動の自由」を提供することで、社会貢献できるビジネスモデルとしての確立を目指していきます。



山崎 美千代
ソリューション事業本部
SPV事業部JVビジネス部長